

الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين

محمد عبد الإله الطيطي
جامعة القدس المفتوحة

محمود أحمد أبو سمرة
جامعة القدس

فلسطين

تاريخ القبول: 2014/11/2

تاريخ التسلم: 2014/5/14

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين المتفرغين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين المتفرغين للعام الجامعي 2013/2012، والبالغ عددهم (416) مشرفاً، وبلغ عدد أفراد العينة (116) فرداً. واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (30) فقرة موزعة على مجالات الإبداع الإداري، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المشرفين الأكاديميين لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.08)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، والمنطقة الجغرافية، ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بمجموعة من التوصيات. (الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، أعضاء هيئة التدريس، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين).

The Administrative Creativity of the Administration of Al-Quds Open University

This study aimed at finding the administrative creativity of the administration of Al-Quds Open University at Palestine from the point of view of academic supervisors (teachers). The population of the study consisted of all academic staff in AL-Quds University at Palestine in the academic year 2012/2013, while the study sample was chosen randomly, consisted of (116) members. The researchers applied a questionnaire of (30) items distributed on the aspects of administrative creativity. The results of the study revealed that the degree of estimations of the administrative creativity was medium, with average of (3.08), according to Lickert Scale. Moreover, the study revealed that there are differences of significant statistical importance in the estimations of the administrative creativity regarding the gender and geographical location. The results, however, revealed that there were no differences of significant importance due to qualification variable, specializing and experience. In the light of these results, the study came with many recommendations.

المقدمة

والعلمية، والسياسية، والعسكرية، فجاءت هذه الدول في المقدمة ففرضت سيادتها على الأرض والجو، بقوتها العسكرية والاقتصادية. فالعقول المبدعة التي جادت بإبداعاتها هي مَن كان وراء هذا التقدم والسيادة. فالمبدعون هم أمل الشعوب في الوصول إلى حلول لمشكلاتها، ومنها التربوية، وعليه حرصت الدول المتقدمة على الاهتمام بالإبداع، ووفرت للمبدعين كل الظروف والإمكانيات، وما الأموال الطائلة التي تنفق على البحث العلمي في هذه الدول إلا خير دليل على ذلك. والإدارة ليست بعيدة عن هذا كله، فهي علم وفن، بحاجة إلى نظريات علمية تقود إلى تحسين العمل الإداري باستمرار، والارتقاء بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والروح المعنوية المرتفعة في المؤسسة، لما لذلك من أثر واضح في تحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة، سواء أكانت صناعية تجارية، أم تربوية تعليمية)

في ظل التسارع الكبير الذي تعيشه المجتمعات والدول، والتطور التكنولوجي الهائل الذي يتضاعف متسلسلة هندسية يوماً بعد يوم، ودقيقة بعد دقيقة، لم يعد مقبولاً أن تُؤدى الأعمال بطريقة عادية، أو بالكاد مقبولة، بل لا بد أن تكون على درجة عالية من الدقة والإبداع، حتى تتمكن من المنافسة، والفوز في سباق الحياة، هذا لمن يريد أن يكون في المقدمة، أو مع ممن هم في المقدمة. وجاءت النظريات الإدارية لترتقي بالأداء الإداري في المؤسسات، ولتتهض بمستوى مخرجاتها، سواء كانت في ميدان رجال الأعمال، أو في الميدان التربوي، فالكل يبحث عن مخرجات بمواصفات عالية، وما الدقة والإبداع إلا ضمن هذه المواصفات.

إن الإبداع من متطلبات التميز والرقي، فالمجتمعات والدول الناهضة والمتقدمة ما كان لها لتصل هذه المكانة بين الدول إلا بعقول مبدعة، أبدعت في جوانب الحياة المختلفة: الاقتصادية،

الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، المؤهل العلمي، التخصص، والمنطقة الجغرافية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين المتفرغين، كما هدفت التعرف إلى الفروق بين هذه التقديرات (إن وُجدت) في مستوى الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، التخصص، والمنطقة الجغرافية).

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي، كما يراها الباحثان:

- موضوع الدراسة، موضوع الإبداع الإداري: وهو من المواضيع المهمة في الميدان الإداري عامة، والإداري التربوي خاصة.
- الفئة المستهدفة، جامعة القدس المفتوحة، وإدارتها العليا: هذه الجامعة التي تضم في رحابها ما يقارب (70) ألف طالب، وفق ما يعرف بالتعليم المفتوح، وتمتد مناطقها التعليمية ومراكزها بامتداد الوطن الفلسطيني وخارجه، هذا الاتساع يستدعي البحث عن مستوى الإبداع الإداري لدى إدارة هذه الجامعة.
- كما تتبع أهمية الدراسة كونها تقدم للقائمين على إدارة جامعة القدس المفتوحة نتائج ميدانية، وتوصيات ومقترحات ترفد الجامعة بما يخدم مسيرتها التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

يعرف القحطاني، (2002، ص338) الإبداع الإداري بأنه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبداعية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم. ويعرف أبوفارس (1990، ص22) الأداء

أبوسمرة، 2012، ص67). وعليه فالإبداع في العمل من قبل إداريي المؤسسات هو من متطلبات العمل الإداري الفعال، ليتحقق ما يعرف بالإبداع الإداري في هذه المؤسسات، لتحقيق أهدافها بأفضل وسيلة، وأفضل نتائج.

وإذا كان هذا الأمر مهماً في المنظمات جميعها، فهو في المؤسسة التربوية، وخاصة الجامعات، أكثر أهمية وإلحاحاً، لما للمؤسسة التربوية من أهمية في بناء الأجيال بناءً سليماً، يقوم على أسس علمية وحديثة، ويجمع بين الأصالة والحداثة، وعليه كان الإبداع الإداري من مقومات المؤسسات التربوية الناجحة، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعدّ الإبداع الإداري من ضرورات الحياة البشرية، والحاجة إليه أكثر إلحاحاً في الميدان التربوي، وقد لاحظ الباحثان من خلال خبرتهم التربوية، وتعاملهم مع الإدارة الجامعية، أن هناك من المسؤولين من يتميز بأفكار فعالة في العملية الإدارية ويسعى إلى إنجاحها، مما يعني وجود إداريين أكفاء قادرين على طرح الحلول الإبداعية لمعظم المشكلات المستجدة، بالمقابل لاحظ الباحثان وجود مديرين يأفون الروتين اليومي في العمل الإداري، ويحافظون على حرفية الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة، دون محاولة للتغيير والتجديد. وجامعة القدس المفتوحة هي جامعة متميزة في فلسطين، من حيث امتدادها على التراب الفلسطيني من أقصى الشمال إلى أقصى الجنوب، إضافة إلى نمط التعليم المفتوح الذي تعتمد عليه الجامعة، وهي الجامعة الوحيدة في فلسطين التي تتبع هذا النمط التعليمي التعليمي، وتضم في مناطقها ومراكزها التعليمية المختلفة ما يقارب (70) ألف طالب وطالبة. لهذا فهي بحاجة إلى إبداع إداري، وخاصة في إدارتها العليا. لهذا برزت مشكلة الدراسة، وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة كما يراه المشرفين الأكاديميين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باختلاف متغيرات الدراسة:

رابعاً: **المرونة**، وتعني النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة (جروان، 2004).

ويرى ستيرنبرغ (Sternberg, 2002, p35) أن للمبدعين خصائص تظهر في سلوكياتهم، منها: لا يحبون الروتين، ولا يخشون الفشل، وإيجابيون ومتفائلون، ويبادرون دائماً، ولديهم تصميم وإرادة قوية، ولديهم أهداف واضحة، ولا يكتفون بحل واحد للمشكلة فليهم حلول بديلة.

أما المبدعون الإداريون فلهم من السمات والخصائص (مقومات) تميزهم عن غيرهم من الإداريين التقليديين، أوردها القريوتي (1997، ص264):

1. البصيرة الخلاقة
2. الثقة بالنفس
3. المقدرة على التعامل مع متطلبات التغيير المرونة والقدرة على التكيف
4. الجرأة والمبادأة
5. الاستقلالية الفردية.

الإدارة الجامعية والإبداع الإداري

يمثل التعليم الجامعي إحدى المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع، وكذلك يمثل الاهتمام به أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية، بعد أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة والتويمكن إجمالها كما حددها المؤتمر العالمي في القرن الحادي والعشرين والذي عقد في باريس عام 1998م: خدمة الفرد والمجتمع، والبحث العلمي، نقل المعرفة والحفاظ عليها وإنتاجها، وتقديم التعليم المستمر (UNESCO, 1998, p.14). ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي في تحقيق أهدافه في هذه المرحلة. فإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم الجامعي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات وبالنوعية المطلوبة، فإن التعليم الجامعي يصبح قادراً على تحقيق الأهداف والنوعية القادرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع، ومن ثم تحقيق التنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية.

ولن يتم ذلك إلا إذا تطور النظام التربوي بشكل عام، وإدارته بشكل خاص، فمتى أصبحت الإدارات ذات كفاءة عالية، في المؤهلات والخبرات، وفي نمطية التفكير، بحيث تنتقل هذه

الإداري المبدع بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الانتاجية بصورة أفضل".

وتكمن أهمية الإبداع الإداري نظراً للنتائج المتحققة من المبدعين في المجالات المختلفة، فكل ما يحيط بالمجتمعات البشرية من اختراعات وابتكارات في شتى مجالات الحياة ما هو إلا نتيجة لأداءات المبدعين. فالتقدم والرقي والتميز لا يتأتى من تفكير الأفراد العادي، بل هو نتاجات العقول المتميزة والمبدعة.

وحتى يبدع هؤلاء المبدعون، وهم من الطبيعي أن يكونوا عاملين في مؤسسات، لا بد أن ترعاهم مؤسساتهم، وتشجعهم وتقف بجانبهم، وحتى تقوم المؤسسات بهذا الدور، وتكشف عن المبدعين أولاً، ثم ترعاهم الرعاية السليمة القادرة على استنهاض همهم، فلا بد أن يكون لهذه المؤسسات إدارات واعية ومبدعة هي الأخرى، لأن فاقد الشيء لا يعطيه. ومن هنا تأتي أهمية الإبداع الإداري.

عناصر الإبداع الإداري

أشار العديد من ذوي الاختصاص إلى عناصر الإبداع الإداري (مقوماته) كالتالي:

أولاً: الإحساس بالمشكلة، وتعني القدرة على رؤية المشكلات رؤية واضحة، وبشكل يتميز بالعمق والدقة.

ثانياً: الطلاقة، وتقسّم إلى (المهتدي، 2001):

أ. **طلاقة لفظية**: وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمال ذات المعاني المختلفة.

ب. **طلاقة فكرية**: وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ت. **طلاقة التداعي**: القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة ترتبط بفكرة معينة.

ث. **الطلاقة التصورية**: وتعني القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف معين.

ثالثاً: الأصالة، وتعني إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف التقليدي، شريطة أن تكون ذات قيمة على مستوى المنظمة (المهتدي، 2001).

الإدارات من التفكير التقليدي إلى التفكير المبدع، تصبح عندها جامعاتنا رائدة في أداؤها ورسالتها ومخرجاتها.

والإدارة الجامعية الفلسطينية، كباقي الإدارات الجامعية في الوطن العربي بحاجة إلى الأفكار الإبداعية، والمدرسين المبدعين، والإدارة المبدعة، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة على الوجه الأكمل.

وعليه يمكن القول إن الإبداع الإداري هو من متطلبات الجامعة، بمعنى من متطلبات أداء الإدارة الجامعية، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان طاقمها الإداري، وخاصة في الإدارة العليا، مبدعاً أصلاً، وأن تتوفر خصائص وسمات المبدعين في هذه الإدارات الجامعية. وفي حال غياب هذا الجانب المهم من إدارات الجامعات فلن تكون مخرجاتها مبدعة، لأن فاقده الشيء لا يعطيه. وبالتالي لن نجد في صفوف خريجي جامعاتنا مبدعاً، إلا استثناءً، وسنظل حينها نسير في ركب العالم الثالث، أو النامي، ولن نصل يوماً إلى مستوى العالم الثاني أو الأول. ومن هنا جاءت أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات.

وجاءت العديد من الدراسات السابقة لتؤكد الدور البارز لمفهوم الإبداع الإداري، في المؤسسات التعليمية خاصة، فجاءت دراسة **خلف (1993)** بهدف إلقاء الضوء على واقع التعليم العالي في الدول العربية مقارنة مع واقع التعليم العالي في الدول المتقدمة. ويستعرض الباحث واقع الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، ويقسمها إلى إدارة أكاديمية، وإدارة غير أكاديمية، بعد ذلك يتناول الباحث مشكلات الإدارة في الجامعات العربية، ويحصرها في اثنتين: تخلف نظم المعلومات، والبيروقراطية، ويعدّ المعلومات الدقيقة والنوعية هي الأساس الذي تقوم عليه التنظيمات المختلفة بغرض الوصول إلى القرار الرشيد والصائب. وي طرح الباحث أمثلة على معوقات العمل الإداري الجامعي منها: تبعية الجامعة للنظام السياسي، والحرية الأكاديمية، والدور الهامشي للطلبة في العملية التربوية، والتعيين السياسي للإداريين. ويشير الباحث في دراسته إلى أبرز النتائج المتوقعة من وجود هذه المعوقات (الآثار السلبية) مثل: ضعف الأداء الإداري، وسوء استغلال السلطة، وعدم رشد القرارات المتخذة، والتداخل في الممارسات الإدارية.

أما دراسة بور (**Bower, 2001**) فقد هدفت مناقشة الدور المطلوب من إدارات مؤسسات التعلم عن بعد والمدرسين الأكاديميين فيها، في ظل المتطلبات الخاصة، والمتسارعة لبرامج التعلم عن بعد، وأشار الباحث إلى ضرورة أن تعمل إدارات مؤسسات التعلم عن بعد ضمن إستراتيجيات متطورة، وتشجيع المدرسين الأكاديميين على المشاركة في برامج التعلم عن بعد، وذلك من خلال تقديم الحوافز المناسبة وتوفير الأجواء والظروف المريحة التي تساعدهم على الانتقال إلى الوسائل التعليمية الجديدة، وإتقان التعامل معها، كذلك ضرورة أن تعتمد إدارات التعلم عن بعد على سياسات تعليمية تقوم على نظام الاتصال المفتوح بين هذه الإدارات وأعضاء هيئة التدريس، تضمن مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار. وحاولت دراسة هوسمان (**Husmann 2001**) التعرف إلى أهم الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها مديرو برامج التعليم عن بعد لتحسين جودة هذه البرامج وإنجاحها. وتكونت عينة الدراسة من (26) مديراً من مديري بعض مؤسسات التعليم عن بعد في أمريكا، للعام الدراسي 95/94، وطلب منهم الإجابة عن السؤال الآتي: "ماذا يمكن أن يفعل مديرو برامج التعليم عن بعد لتحسين جودة التعليم عن بعد وإنجاح برامجه؟" وبرز من بين الإجراءات التي تساعد على تحسين جودة برامج التعليم عن بعد، من وجهة نظر المستجيبين، ضرورة إيجاد نظام حوافز خاص بالمدرسين الأكاديميين الذين لهم الريادة في استعمال تكنولوجيا التعليم عن بعد. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، وضرورة تفهم مديري البرامج المطالب الملحة بطبيعة هذه البرامج وسرعة الاستجابة لها.

وجاءت دراسة **تورمن (Toremén, 2003)** لتعرّف العوامل التي يمكن أن يستخدمها مديرو المدارس لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في

إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغيري الجامعة والوظيفة. وحاولت دراسة **خلف (2010)** التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية في غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (50) رئيس قسم أكاديمي، في حين اعتمد الباحث الاستبانة المستردة وعددها (45) استبانة هي عينة الدراسة. وتكونت استبانة الإبداع الإداري من (30) فقرة، موزعة على محاور الإبداع الإداري. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاء بنسبة مئوية مقدارها (83.94%)، وجاء مجال القدرة على التحليل والربط بالمرتبة الأولى، ونسبة مئوية قدرها (88.33%)، وعنصر المخاطرة بالمرتبة الأخيرة، ونسبة مئوية قدرها (80.68%). ولم تظهر في الدراسة أية فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

أما دراسة **السعيدية (2011)** فقد حاولت التعرف إلى متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب (عمان)، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على مجالي: السياسات والأهداف) والبيئة التنظيمية. تم توزيع الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة، (95) فرداً، في حين تم اعتماد الاستبانة المعادة، وعددها (56) هي عينة الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مجالي السياسات والأهداف، والبيئة التنظيمية جاءت بين المرتفعة والمتوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، في حين كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي. وهدفت دراسة **أبوسمرة وزميليه (2012)** التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (2266) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (550) فرداً. واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (53) فقرة

المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. ومن الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل. وهدفت دراسة **رضا (2003)** التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أفراد الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. إذ تكون مجتمع الدراسة من ضباط وضباط صف المطار، وعددهم (318) فرداً، واستخدم الباحث استبانة لقياس مستوى الإبداع الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة.

وجاءت دراسة **رمضان (2006)** للتعرف إلى واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة. استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (42) فقرة لقياس واقع ممارسات الإبداع الإداري على عينة عشوائية عدد أفرادها (48) مديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، أعلاها لمجال تجريب الأفكار والممارسات الإدارية المبدعة، وأقلها لمجال أحداث التغيير. وهدفت دراسة الطيطي وأبوسمرة (Titi and Abu Samra, 2010) التعرف إلى واقع العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية في ضوء بعض الاتجاهات والنماذج العالمية، فضلاً عن التعرف إلى بعض المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية الفلسطينية في أداء مهماتها. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وأعضاء هيئة التدريس. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، من خلال عملياتها الإدارية، جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين المتفرغين للعام الجامعي 2013/2012 والبالغ عددهم (416) مشرفاً ومشرفة، يعملون في (22) منطقة تعليمية ومركز تعليمي.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (116) مشرفاً ومشرفة، تم اختيارها بشكل عشوائي، وتمثل ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: البناء والصدق والثبات

استخدم الباحثان في دراستهم هذه أداة الاستبانة، حيث قاما بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الاستبانة: كدراسة أبوسمرة وزميليه (2012). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من أربعة مجالات، تضم (35) فقرة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة هذه تم عرضها على مجموعة من المحكمين، عددهم (10)، من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعات: القدس المفتوحة، والقدس، والنجاح الوطنية، بهدف إبداء الرأي حول مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وأنها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وإضافة وحذف ما يرويه مناسباً. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أشار إليها (75%) فأكثر من المحكمين. كما تم حساب صدق الأداة من خلال معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع مجالاتها، كما يبينها الجدول رقم (1).

جدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (r) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع مجالاتها

الرقم	قيمة (r)	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدالة الإحصائية
1	0.668**	0.000	11	0.614**	0.000	21	0.458**	0.000
2	0.663**	0.000	12	0.699**	0.000	22	0.616**	0.000
3	0.611**	0.000	13	0.596**	0.000	23	0.671**	0.000
4	0.626**	0.000	14	0.678**	0.000	24	0.621**	0.000
5	0.669**	0.000	15	0.715**	0.000	25	0.701**	0.000
6	0.711**	0.000	16	0.675**	0.000	26	0.747**	0.000
7	0.741**	0.000	17	0.753**	0.000	27	0.733**	0.000
8	0.716**	0.000	18	0.691**	0.000	28	0.734**	0.000
9	0.645**	0.000	19	0.715**	0.000	29	0.736**	0.000
10	0.675**	0.000	20	0.715**	0.000	30	0.732**	0.000

القسم الثاني: ويمثل مجالات الاستبانة وفقراتها الدالة على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة، وعددها (30) فقرة. والمجالات هي: الأصالة، الخروج عن المألوف، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل. وتم اعتماد المقياس الخماسي التالي عند الإجابة عن فقرات الاستبانة: دائماً، وتعطى خمس درجات، وغالباً، وتعطى أربع

موزعة على مجالتي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس. ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

محددات الدراسة

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2012.

الحدود البشرية: المشرفين الأكاديميين المتفرغين في جامعة القدس، وهم المشرفين الأكاديميين في الجامعة.

الحدود المكانية: جامعة القدس المفتوحة - فلسطين.

الحدود المفاهيمية: تتحدد هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم التي تم تعريفها.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث يُلائم طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

ويتبين من خلال قيم معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد. وعليه تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية على الشكل التالي:

القسم الأول: المعلومات الأولية، وتمثل متغيرات الدراسة المستقلة.

درجات، وأحياناً، وتعطى ثلاث درجات، وندراً، وتعطى درجتين، وإطلاقاً، وتعطى درجة واحدة.

وتم حساب ثبات أداة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتبين أن قيمة معامل الثبات للاستبانة هو (0.97)، وهي قيمة تعطي الثقة في الأداة لاستخدامها لأغراض البحث العلمي لمثل هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثان برنامج الرزمة الحسائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها، ومعادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، واختبارت (t- test) وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

واعتمد الباحثان المعيار الوزني التالي لوصف درجة مستوى الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في جامعة القدس كما يراه

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي أعلى من (3.66).

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج سؤال الدراسة الأول

ما مستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة كما يراه المشرفين الأكاديمين ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة لمجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
القدرة على التحليل	3.49	1.03	69.3	متوسطة
الأصالة	3.42	0.90	68.4	متوسطة
الحساسية للمشكلات	2.91	0.71	58.2	متوسطة
الخروج عن المألوف	2.64	0.75	52.8	متوسطة
الدرجة الكلية	3.08	0.72	61.6	متوسطة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة، والمبين في الجدول رقم (2) يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، على الدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.08)، مع انحراف معياري (0.72) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبنسبة مئوية قدرها (61.6%)، كما يتبين كذلك أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الثالث (القدرة على التحليل) كانت أعلى من تقديراتهم للمجالات الأخرى، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، في حين كانت تقديراتهم للمجالين الثاني (الخروج عن المألوف) والثالث (الحساسية للمشكلات) بدرجة أقل، ونسبة مئوية قدرها (52.8%)، و (58.2) على التوالي. ويتبين من خلال قيم

النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري أن أيّاً من مجالات الإبداع لم يحصل على نسبة مئوية تعادل (70%).

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري من خلال فقرات المجالات فيوضحها الملحق رقم (1).

ومن ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات يتبين ما يلي:

* (23) فقرة جاءت متوسطاتها الحسابية أعلى من (3)، و(7) فقرات جاءت متوسطاتها أقل من (3).

* أعلى المتوسطات الحسابية، ومقداره (3.63)، ونسبة تقدير (72.6%) جاء للفقرة "تقوم إدارة الجامعة بتحليل مهمات العمل للعاملين" من المجال الرابع، في حين جاء أقل متوسط حسابي، ومقداره (2.19)، ونسبة تقدير (43.8%)

ورضا (2003)، في حين اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة الطيطي وأبوسمرة (Titi and Abu Samra, 2010).

نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم الجامعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمنطقة الجغرافية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري وفق متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص دلالة هذه الفروق باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة:

متغير الجنس

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار ت (t-test)، كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ت لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	ذكر	93	3.13	.666	1.765	114	.036
	انثى	23	2.84	.884	1.490		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

سواء كانت محلية أو عربية أو عالمية أكثر من الإناث، فهم على اطلاع بالأنظمة الجامعية الأخرى ودراية بآليات العمل بها. واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة أبوسمرة وزميليه (2012).

متغير سنوات الخبرة في التعليم الجامعي

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائياً

للفقرة " الوسائل التعليمية في الجامعة لا تجدها في الجامعات الأخرى المشابهة" من المجال الثاني، والفقرة " تحدد إدارة الجامعة مصادر المشكلات الحادثة بدقة" من المجال الثالث.

* وهذا يعني أن النسبة المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، من المشرفين الأكاديميين، لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس من خلال المتوسطات الحسابية تراوحت بين (72.6% - 43.8%). وهذه النسب هي دون المستوى المطلوب.

وقد تعزى هذه النتيجة، كون مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً بشكل عام ومنتظماً في بعض المجالات، وليس مرتفعاً، إلى أن امتداد الجامعة الجغرافي الكبير واتساع رقعة فروع الجامعة وانخفاض إيرادات الجامعة مقابل نفقاتها، وسياسة التقشف المعمول بها في الجامعة وباقي الجامعات وسياسات التعليم العالي الممنهجة في وضع العراقيل تجاه التعليم المفتوح أو بالأخص نحو جامعة القدس المفتوحة جعل الهرم الإداري ينشغل بقضايا أساسية تتعلق بتسيخ الجامعة على الأرض على حساب الأمور التطويرية الأخرى التي اعتبرها الآخرون ضعفاً في الهيكل الإداري، ومنها تدني الإبداع الإداري عما هو مطلوب، على الرغم من أن الإدارة الجامعية في القدس المفتوحة قد حققت إبداعاً عن باقي الجامعات تمثل في تطوير الجامعة بشقيها الإداري والأكاديمي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبوسمرة وزميليه (2012)، وخلف (2010)،

يتضح من الجدول رقم (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

وقد يعزى ذلك لكون أن الذكور أكثر احتكاكاً بالأنظمة الإدارية بحكم أنهم الأكثرية في جامعة القدس المفتوحة، وبفسر أيضاً كون الذكور أكثر احتكاكاً بزملائهم في الجامعات الأخرى

عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم الجامعي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التعليم الجامعي	المجال
.773	3.10	8	أقل من 5 سنوات	درجة الكلية للإبداع الإداري
.747	3.17	30	من 5-10 سنوات	
.710	3.03	78	أكثر من 10 سنة	

ولفحص دلالة الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية تم استخدام

تحليل التباين الأحادي، جدول رقم (5).

جدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (Oneway Analysis of Variance) لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة

القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم الجامعي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الإبداع الإداري	بين المجموعات	.426	2	.213	.407	.667
	داخل المجموعات	59.180	113	.524		
	المجموع	59.607	115			

يتضح من الجدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات

الخبرة في التعليم الجامعي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وقد يعزى ذلك لكون الإبداع الإداري له سماته لدى المبدعين، ويكون مكوناً من مكونات شخصيتهم الذاتية، وبالتالي قد يدرك المشرف الأكاديمي ذو الخبرة القليلة أو المرتفعة هذا الصفات ويلحظها من خلال ممارسات المدير الإدارية وتعرضه

لمشكلات يقوم بالتعامل معها بكيفية قد يظهر فيها الإبداع. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو سمرة وزميليه (2012) وخلف (2010).

متغير المؤهل العلمي

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار

ت، كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	دكتوراه	76	3.08	.713	.072	114	.943
	ماجستير	40	3.07	.742	.071		

يتضح من الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن ملاحظة الإبداع لدى الإدارة من قبل المرؤوسين، وخاصة أصحاب المؤهلات العلمية، قد لا يتطلب الحصول على شهادة علمية عالية مثل

الماجستير والدكتوراه، حيث أن الإبداع يرتبط بما يمتلكه الإداريون من إبداعات كامنة تظهر من خلال الممارسة الإدارية. كما أن المؤهل العلمي الأعلى (الدكتوراه) قد يضيف معلومات علمية في مجال التخصص، ولكن ليس بالضرورة أن يضيف خبرات تربوية أو إدارية لدى المشرفين الأكاديميين تساعدهم على تقييم الأداء الإداري للرؤساء بشكل مختلف. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع

دراسة أبوسمرة وزميليه (2012)، ودراسة خلف (2010)، والتي أظهرت كل منها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في واقع الإبداع الإداري.

متغير التخصص

جدول رقم (7): نتائج اختبار ت للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	علوم انسانية	96	3.08	.743	.196	114	.845
	علوم طبيعية	20	3.05	.614	.222		

دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

وقد يعزى ذلك الى أن جميع المشرفين الاكاديمين يعاملون بنفس المعاملة من حيث تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة، سواء ما يتعلق بالترقيات أم حضور المؤتمرات، أم العلاوات، فجميعها حسب النظمة والقوانين واحدة لجميع التخصصات، فهم لا يجدون أي فارق في ذلك، كون الجامعة

تستخدم نظامي المركزية واللامركزية في تسيير أمورها الإدارية والأكاديمية.

متغير المنطقة الجغرافية

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تم استخدام اختبار ت، كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): نتائج اختبار ت للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري حسب متغير المنطقة الجغرافية

المجال	المنطقة الجغرافية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	المحافظات الشمالية	59	2.95	.714	1.929	114	.046
	المحافظات الجنوبية (غزة)	57	3.20	.709			

يتضح من الجدول رقم (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى إدارة جامعة القدس تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، ولصالح المحافظات الجنوبية (محافظات غزة). وقد يعزى ذلك لكون المحافظات الجنوبية تعيش ظروف التحدي نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة، وبالتالي ترغب إدارة جامعة القدس المفتوحة هناك ابتكار الأساليب والوسائل الإبداعية للتعامل مع ظروف الحصار والحرب. كما أنهم في حاجة ماسة للصراع من أجل البقاء والاستمرار.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- صقل الهيئة الادارية بدورات مهنية متخصصة في الابداع الاداري.
- ضرورة وضع معايير عند اختيار الطواقم الادارية، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية والسمات الشخصية اللازمة للعمل الإداري في مجال التعليم المفتوح.
- مشاركة المشرفين الاكاديمين في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعة، وذلك من خلال ممثلين منتخبين عنهم في دورات متعاقبة.
- تشجيع الإبداع بشكل عام من خلال المبادرات الإبداعية لأعضاء هيئات التدريس والإداريين في الجامعة، بهدف الكشف عن المبدعين ورعايتهم والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية.

المراجع

- نشر ثقافة الإبداع لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة وعلى جميع المستويات الادارية والأكاديمية.

- *أبوسمره، محمود أحمد. (2012). مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس كما يقدره المشرفين الأكاديميين فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد الحادي والستون، ص 65 - ص 98.
- *أبوسمره، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله، وأبوعمشا، جينا منير. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، **مجلة جامعة الشارقة**، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 227 - ص 256.
- أبوفارس، محمود عودة محمود. (1990). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2004). **الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- *خلف، عمر محمد. (1993). تحسين الأداء التربوي في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربي، **دورية قراءات حول التعليم العالي**، العدد السادس، ص 11 - ص 29.
- خلف، محمد كريم سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- رمضان، آمال مصلح إبراهيم. (2006). ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة، **مجلة كلية التربية**، العدد الثلاثون، الجزء الثالث، ص 260 - ص 320.
- Titi, Mohammed and Abu Samra, Mahmoud. (2010). Palestinian University Administration in the Light of Business Process Re-engineering, **International Journal of Management in Education**, (4)3, 259 – 278.
- Toremeh, Fatib. (2003). Creative school and administration . **Educational Sciences; Theory and Practical**, (3)1, 248 – 253.
- UNESCO. (1998).World Conference on Higher Education. **Higher Education in the Twenty First Century**, Paris , 5-9 oct ,1998, pp.14-15.
- Bower, B. L. (2001). Distance Education: Facing the Faculty Challenge. **Journal of Distance learning Administration**, (4)2, (On-line): <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/summer42/bowor42.html>.
- Husmann, D. E., and Miller, M.T. (2001). Improving distance Education: Perception of Program Administration. Online **Journal of Distance learning Administration** (4)1, Spring (on- line), <http://www.westga.edu/~distance/husmann41.html>.
- Sternberg, Robert. (2002). **Creativity**. Cambridge University. Press Ambrose. Cohen, USA.

ملحق رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات أداة الدراسة

المجال الأول: الأصالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تقوم إدارة الجامعة بإنجاز أعمالها بأسلوب متجدد متطور	3.22	1.29	64.4
2	تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات المبدعة من المدرسين	3.30	1.04	66.0
3	تعمل إدارة الجامعة على تبني الأفكار الجديدة في الإدارة	3.31	1.15	66.2
4	تقدم إدارة الجامعة برامج أكاديمية ترتقي بالتنمية المجتمعية في فلسطين	3.38	1.16	67.6
5	تحرص ادارة الجامعة على تعيين قيادات تربوية متميزة للوظائف الإدارية العليا في الجامعة(نواب الرئيس ومساعديه ومستشاريه)	3.41	1.17	68.2
6	لدى الجامعة قدرة على تنظيم الافكار والمقترحات	3.52	1.24	70.4
7	تقدم الجامعة حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل	3.54	1.10	70.8
8	تعمل إدارة الجامعة على تحفيز العاملين فيها لطرح مبادرات إبداعية	3.54	1.18	70.8
9	تحرص إدارة الجامعة على ان تكون الجامعة متميزة عالمياً	3.55	1.06	71.0

المجال الثاني: الخروج عن المؤلف

1	الوسائل التعليمية في الجامعة لا تجدها في الجامعات الأخرى المشابهة	2.19	1.12	43.8
2	تراعي إدارة الجامعة التميز في أنظمتها الإدارية	2.22	1.13	44.4
3	لا تقبل إدارة الجامعة ان تكون سياستها التعليمية تقليدا لجامعة أخرى	2.24	1.23	44.8
4	تحرص الجامعة على أن تكون سباقاً في استخدام التكنولوجيا الإدارية	2.45	1.28	49.0
5	تتخذ إدارة الجامعة قرارات إدارية ايجابية لا تطبقها الجامعات الأخرى	3.36	1.18	67.2
6	تطرح إدارة الجامعة تخصصات غير مألوفة في الجامعات الأخرى	3.41	1.14	68.2

المجال الثالث: الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تحدد إدارة الجامعة مصادر المشكلات الحادثة بدقة	2.19	1.12	43.8
2	تحرص إدارة الجامعة على معالجة المشكلات دون تسويق	2.20	1.08	44.0
3	تمتلك إدارة الجامعة رؤية دقيقة لمشكلات العمل	2.24	1.17	44.8
4	تطور إدارة الجامعة من أساليبها في تعاملها مع المشكلات	3.20	1.17	64.0
5	تعد الجامعة خطراً لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل.	3.26	1.15	65.2
6	تعطي إدارة الجامعة المشكلات الحادثة حجمها الحقيقي	3.27	1.17	65.4
7	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالعمل الجامعي	3.32	1.03	66.4
8	ترصد الجامعة المؤشرات الدالة على المشكلات	3.62	1.04	72.4

المجال الرابع: القدرة على التحليل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	لدى إدارة الجامعة القدرة على رؤية الأمور من جوانب مختلفة	3.34	1.24	66.8
2	تدرك إدارة الجامعة أهمية ربط الأسباب بالنتائج في تعاملها مع المواقف المختلفة	3.41	1.09	68.2
3	تهتم إدارة الجامعة بتنظيم الامور الإدارية التي تخاطب بها العاملين	3.47	1.24	69.4
4	تمتلك الجامعة القدرة على الملاحظة الدقيقة لما يجري في الميدان التربوي	3.50	1.31	70.0
5	تسعى إدارة الجامعة للحصول على البيانات الوافية قبل اتخاذ قراراتها	3.51	1.12	70.2
6	تستخلص الجامعة العبر مما يحدث ويتعلق برسالتها الجامعية	3.58	1.12	71.6
7	تقوم إدارة الجامعة بتحليل مهام العمل للعاملين	3.63	1.23	72.6